Strategisch portefeuillemanagement bij gemeenten:

DE WINST LIGT VOOR HET OPRAPEN


Marien Middendorp

Steeds meer gemeenten hebben het strategisch vastgoedmanagement inmiddels centraal in de gemeentelijke organisatie ingebed. Variërend van een centrale afdeling vastgoedmanagement tot een zelfstandig opererend vastgoedbedrijf. Terwijl een lastige professionaliseringsslag nog veel aandacht vraagt, worden al weinig nieuwe eisen gesteld aan de vastgoedorganisatie.

We zien een trend waarbij enerzijds wordt gevraagd om de vastgoedorganisatie dichter bij de gebruiker te organiseren. Anderzijds zien we een (bijna tegenstrijdige) trend dat de vastgoedorganisatie wordt gecombineerd met gebiedsontwikkeling.

De gemeente wordt actiever bij de herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Het maatschappelijk vastgoed speelt hierin een sleutelrol en vormt een belangrijk instrument voor de gemeentelijke regie in de stadsontwikkeling.

Maatschappelijk vastgoed wordt gezien als wondermiddel in de wijkontwikkeling (denk aan de Vogelaarwijken). De prioriteit en aandacht voor dit type projecten vraagt om een andere rol van de gemeentelijke vastgoedorganisatie.

Verder wordt maatschappelijk vastgoed steeds meer multifunctioneel ingezet. Enerzijds ingegeven door kostenbesparing, anderzijds door inhoudelijke synergie (levendige en diverse ontmoetingsruimten voor de burger). De afgelopen jaren hebben we veel slimme en meer multi-functional vastgoedconcepten zien ontstaan. Opvallend is de hypervakantieloosheid van dit soort concepten (iedereen wil een brede school, geen dorp zonder kulturhaus).

Corporaties en zorginstellingen groeien uit tot belangrijke partners in het voorzieningenaanbod in de stad. Ook beleggers en projectontwikkelaars raken geïnteresseerd in investeringen in maatschappelijk vastgoed. De vastgoedmarkt maakt een professionaliseringsslag door die om een antwoord vraagt van de gemeente.

Strategisch portefeuillemanagement

Veel gemeenten spreken de wens uit het gemeentelijk vastgoedmanagement meer strategisch te laten opereren. De uitdaging ligt in de opzet van een vastgoedorganisatie die zodanig is gepositioneerd, dat het in dit complexe speelveld invulling kan geven aan de volgende drie doelstellingen:

- Waardemanagement van het vastgoedbezet. Voldoen aan de vastgoedvraag met de meest efficiënte inzet van middelen en een professionele en zakelijke invulling van de eigenaarsrol. Focussen op efficiënt vastgoedbeheer.
maar bijvoorbeeld ook op courantheid, multifunctionaliteit en herontwikkelingsmogelijkheden.
* Spil in de ontwikkelingsopgaven van de stad. Het vastgoed van de gemeente moet worden ingezet als sturingsinstrument in de ruimtelijke ambities van de stad.


Afstemmen van vraag en aanbod

De meeste gemeenten, ook vaak de kleinere, beschikken over een aanzienlijke vastgoedportefeuille. Het karakter van het vastgoed is zeer divers en veelal specifiek en monofunctioneel. Het gemeentelijk vastgoed moet inspelen op een groeiende diversiteit van gebruikers en op nieuwe en wisselende behoeften in de maatschappij.

Clustering van voorzieningen maakt het vastgoed minder gevoelig voor leegstand. Versnippering kost bovendien veel geld (hoge beheerslasten en een lage bezetting).

Bovendien is 'ontmoeting' de belangrijkste taak van het maatschappelijk vastgoed: de huidige praktijk waarbij iedere club zijn eigen gebouw heeft, staat haaks op deze wens.

Het clusteren van voorzieningen hoeft overigens niet per se gepaard te gaan met hogere kosten. Zo heeft het accommodatieplan van de gemeente Vught ons verrasenderwijs laten zien dat volledig nieuwbouw goedkoper is dan het doorgaan met het exploiteren van de huidige gebouwen. Teruggaan van 43 monofunctionele gebouwen naar 12 multifunctionele gebouwen betekent een grote kwaliteitsimpuls voor de wijken. Vooral een hogere bezetting en het terugdringen van tijdelijke voorzieningen (denk aan noodlokalen) en natuurlijk de herontwikkelingsopbrengsten van vrijkomende locaties zorgen voor een haalbaar project.

Voor een kleine gemeente als Vught (25.000 inwoners) is de gebouwenportefeuille met enig huiswerk nog overzichtelijk te noemen. Voor grotere gemeenten is dit overzicht lastiger te maken. Naar mijn mening is dit gebrek aan overzicht de belangrijkste oorzaak van het feit dat het portefeuillemanagement niet echt van de grond komt.

Een andere oorzaak is dat het probleem niet gevoeld wordt. De vastgoed-eigenaar heeft alle gebouwen netjes verhuurd en de gebruiker krijgt jaarlijks zijn subsidie en heeft vaak niet de power en kennis in huis om andere vastgoedoplossingen te verkennen.

Waardemanagement: denken als belegger

De tweede doelstelling voor de vastgoedorganisatie is een zakelijke invulling van de eigenaarsrol. Denken als belegger vraagt om een capaciteit- en cultuurverandering. Deze verandering is het eenvoudigst te bereiken bij nieuwbouwprojecten. De gemeente Enschede maakt bijvoorbeeld intern de afspraak dat al in de vroege planfase onderbouwexpertise wordt ingehuurd. Een eenvoudige afspraak die verrassings in de exploitatiefase voorkomt.

Maar ook in de juridische en financiële flexibiliteit zijn constructies mogelijk die meerwaarde kunnen bieden. Langzaamaan ontstaan de eerste innovatieve benaderingen voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Er is lef nodig om de standaardaanpak te doorbreken. De goede ideeën zijn talrijk, maar het komt nog niet vaak daadwerkelijk tot uitvoering.

Voor de gemeente Brummen en Vught doet Brink Groep onderzoek of het mogelijk is de ontwikkeling van nieuwe scholen aan de markt over te laten. Deze gemeenten staan voor de keuze of zij het ontwerp, de realisatie en de exploitatie van het integraal huisvestingsplan scholen in een EPS-contract willen onderbrengen. Men gelooft in de financiële meerwaarde. En ook het vooruitzicht niet meer dagelijks met het vastgoed bezig te zijn, is voor de schoolbesturen en de gemeente aantrekkelijk. Juist voor kleine gemeenten als Brummen en Vught is het interessant het vastgoedmanagement uit te beesteden. Toch hiken beide gemeenten aan tegen de nieuwighed van dezecontractvorm. Een ander innovatief voorbeeld dat mij als vastgoedadviseur aanspreekt is het Solids-concept van woningeoor- poratie Stadgenoot en Kristal. Het Solids-concept gaat uit van een min of meer standaard- en flexibel in te richten...

Op 25 juni is de ontwikkelgroep De Multifunctionele Ontwikkelbaa gestart, die juist op dit onderwerp verdieping zoekt. De groep staat open voor professionals van gemeenten, corporaties en marktpartijen om kennis uit te wisselen en om verschillende strategieën te onderzoeken om maatschappelijk vastgoed te realiseren.
MEN WERKT NOG TEVEEL BINNEN HET EIGEN DOMEIN AAN OPLOSSINGEN

Spil in ontwikkelingsopgaven van de stad

Door maatschappelijk vastgoed in te zetten voor andere (bredere) doelen is het soms ook mogelijk extra kwaliteit te realiseren. De extra kosten kunnen bijvoorbeeld in de verdere gebiedsontwikkeling worden terugverdiend. Ook zijn gemeenten en woningcorporaties soms bereid extra te investeren in maatschappelijk vastgoed om de leefbaarheid van de wijk te verbeteren.

Ook in het bestaande vastgoedbezit zijn vaak mogelijkheden voor herontwikkeling te vinden. Hoewel het maatschappelijk rendement natuurlijk vooropstaat, kan het geen kwaad om eens met projectontwikkelersperspectief naar de portefeuille te kijken. Het gemeentelijk grondbedrijf kan dit bijvoorbeeld invullen. Aan de gemeentelijk vastgoedmanager is het vervolgens de taak te kijken of het mogelijk is de juweeltjes voor herontwikkeling vrij te spelen.

Praktische invulling
Zoals uit het bovenstaande blijkt is de verantwoordelijkheid voor het portefeuillemanagement bij gemeenten niet beperkt tot de vastgoedorganisatie. Ook de beleidsdiensten en het grondbedrijf hebben een belangrijke rol bij het invullen van het strategisch portefeuillemanagement. De afdelingen van de gemeente werken nog teveel binnen hun eigen domein aan oplossingen. Het ontbreekt aan inzicht in het vastgoed en er is geen overzicht over verschillende vastgoedwensen. Hier zijn mogelijk oplossingen verloren en dat is zonde. Het is geen kwestie van onwil, maar de opgave is te complex. We moeten de prikkels dus anders organiseren. De kunst is bestaande barrières te doorbreken en gezamenlijk oplossingen te vinden.

De winst ligt voor het oprapen. Natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Maar dat het portefeuillemanagement leidt tot een (financieel) gezondere vastgoedportefeuille staat voor mij als een paal boven water. Zonder de portefeuille te kennen is het moeilijk aan te geven waar de besparing zich zal voordoen. Soms blijkt het mogelijk de onderhoudskosten te verminderen, soms zijn de juweeltjes voor herontwikkeling eenvoudig vrij te spelen en soms blijkt samenwerking met de woningcorporatie te leiden tot meerwaarde. In elke portefeuille zijn de optimalisaties te vinden, maar het blijft lastig in de waan van de dag bij deze mogelijkheden stil te staan.

Precies met dit doel stellen we in Enschede voor een aparte projectorganisatie op te richten voor het opstellen van een gemeentebreed strategisch portefeuilleplan. Deze projectorganisatie krijgt als doel sectoroverstijgend op zoek te gaan naar optimalisaties in de vastgoedportefeuille. Na een jaar plannen we een go/no go-moment om de resultaten te evalueren. Ik denk dat de gemeente haar handen vol krijgt om alle optimalisaties te verzilveren. We houden u op de hoogte.

Marten Middendorp is senior adviseur Vastgoedadvies en Gebiedsontwikkeling bij Brink Groep. Hij adviseert gemeenten, ministeries, corporaties, zorginstellingen, beleggers en private partijen over de professionele invulling van het vastgoedmanagement.